08 | 50X增长：管理35到1800人团队的难题

2021-11-03 利莹

《超级访谈：对话张雪峰》 课程介绍 >

讲述：吴骏龙、利莹

时长 14:01 大小 12.85M

极客时间：我看到网上的资料，你刚到饿了么的时候技术团队一共 35 人是吗？

张雪峰：2014 年 9 月还是 10 月是 35 人，就技术加 UED（用户体验设计）。然后第二年春节后就 70 个人了，一下翻倍，这速度很快。

到 2015 年底大概就是五六百了，具体数字现在我记不住了。

领资料

极客时间：增长蛮快的。

张雪峰：那时候当然也是一步步上来的，但是确实招人太快了，我自己也要去面试一些人。

从我自己的感觉，组织管理这一块，我感觉还好，还能驾驭住，没有出现吃力。跟业务团队相处也还好，可能我的强项之一就是，组建一个团队，然后快速把大家的能力或能量激发出来。

极客时间：到 2018 年被阿里收购之前你的团队有多少人？

张雪峰：1800 多一点。不收购的话，其实我们本来计划要做优化了。因为以前饿了么从来不提末位，都是让大家自觉走人嘛，但是后来发现，人力成本很高。

但这个也要对比来看，其实人力成本也还好，饿了么人员的薪资这些加起来，占的成本（百分比）其实是不如很多企业的，大部分线上的企业，人力成本是很大的。但是你对比其他支出来看，像我们一天三四千万的补贴就出去了，所以人员成本反而还好。

极客时间：你是后来觉得人员成本也是一个比较大的支出了？

张雪峰：因为我自己一开始也没经验，就是为了招人，也没有职级观念，只要感觉是个人才，他开价我就答应对吧？就进来。后来我们学阿里，开始搞组织体系、人才盘点的时候，我发现真的很心酸。

我以前不看他们薪资表的，虽然能看，但我从来不看，那时候全员拉齐我看到大家的薪资，老员工们那么优秀，不少都是一万出头一点，新员工进来就两三万，而且老员工能力还比大部分新员工强。

我们越到后面，到一千人的时候，或者就到 2015 年年底五六百人的时候，人才的平均水平其实也是掉了，组织越大越会掉。但是到了 2016 年、2017 年，我认为人才水平是下降比较严重。但没办法，因为有很多业务要做。业务方和我讲了，机器人搞不定增删改查，说到底也不是增删改查本身，而是业务逻辑嘛。这个东西你很难去靠一个抽象的方式去弄，虽然这曾经也是我的技术理想之一。

因为很多业务上线一周可能就下线了，你没法抽象，你搞得抽象就容易陷入完美主义。到今天做软件，即使你有低代码也搞不定，低代码只是让不怎么懂编程的人也可以编程，但这个还是体力活，即使拽拉也是体力活。

极客时间：是的。但是人员的水平下降这事，你后来反思过吗？对企业来说，这是否是一个必然趋势？以及你有想过用什么办法提高大家的水平吗？

张雪峰：我尝试过，但效果一般，整体趋势还是下滑。虽说 A Player 更倾向与 A Player 共事，但有几个制约因素：一个是公司、业务的扩张和变化，包括投融资、收购、被收购，以及因此而产生的被迫技术融合与改造，最典型就是我们遍历了国内最大的“三朵云”。

第二，Leader 包括我自己本身的视野局限，不是不想招更好的人才，而是你看中的 Better 不一定就是真正 Better。一种情况是这个候选人面试水平高于实战水平，还有一种常见情况是候选人确实是真正 Better，但不一定适合你的团队或者看不上你的团队。这样的候选人也会导致团队平均水准下降或氛围变差，至少团队协作方面会有问题。我认为，强强组合如果不能形成合力，有些时候甚至针尖对麦芒的话，那还不如“强 + 一般”这种组合形成的战斗力。

我个人认为，只要企业到了一定规模，平均水准下降或者说职级通货膨胀似乎难以避免。但比这更可怕的，是团队活力、热情逐步下降，所谓各种“卷”的应运而生也没什么奇怪了。

我之前尝试过拆分团队的方案，类似企业拆分 SBU/BU/BG 独立运营，但后来发现核心业务即使拆分了也是强耦合，很难独立运营，更不用说技术团队独立运营了。小而美，确实是“看上去很美”的解决方案，但有个大前提，就是：能否最大限度独立或者说灵活运营？我举个例子：微软如果拆分为 Windows、Office（平台中立）、Azure（平台中立）三个独立公司或团队，还是有可能的，但对饿了么当时业务来说，非核心业务可以拆分，核心业务没有这种可能性，因为就是强耦合，牵一发动全身。

极客时间：对于业务来说，资源永远是不够的。这是所有公司的常态。

张雪峰：有些时候我们要故意冗余，多招人，因为这个增删改查是绕不过去的。我现在发现几乎所有企业，就是做纯 C 端业务系统的，大家管程序员叫“码农”，真的有道理，确实以前码农还是一个有一点小得意的说法，还有点自鸣得意的感觉，但现在码农就是“农民”，绝大部分，相当于现在就是一个不在工地堆砖的人，真的很无聊，但没办法。

极客时间：3 年的时间，团队从几十人一直到 1800 人，这些人你们怎么招进来的？

张雪峰：坑蒙拐骗（笑）。我们其实要感谢校长（这里指：极客邦科技创始人 Kevin）这边。我们技术文化这块一开始顾不上，2015 年我们就是解决宕机问题，到 2016 年开始感觉要搞搞技术文化，因为要吸引人才嘛。

后来我们就想试试看能不能参加你们大会（QCon、ArchSummit 等），其实你们还是很帮忙，像我们这种“屌丝”也能上大会去吹牛了（笑）。你们可能是看中饿了么业务还可以。

其实我们饿了么的业务团队，就销售团队，我觉得全国可以排进前五名。但是我们技术团队，就互联网这一块，就算吹牛最多也只能排进全国前二十名，不吹牛可能更靠后一些。所以我们技术团队跟业务团队完全不匹配，后来是吸引到很多人才，慢慢拉近距离。

对我们当时这样的团队来说，去大会真的是帮到大忙，稍微吹一吹牛，就能吸引到一些过去招聘渠道覆盖不到的人才。当然了，顶尖人才肯定不行，还得靠自己去聊，去“画饼”。

2016 年，我们筹备搞异地研发中心，那时候 Mark 心气很高，他说硅谷要不要搞一个，你自己去 Build。我跟他说，硅谷现在还不具备条件，我们在美国没什么影响力，就在北京搞了一个研发中心，先试试水。我说能把北京的搞好，已经很不错了。饿了么的名气主要在上海，虽然北京市场也还可以，但是技术毫无名气，所以后来就先从北京开始做，北京有人了就啥都好办。这个人才只要他有一技之长，就可以去宣导宣导。

我们那时候有 PMO 团队（Project Management Office，项目管理办公室），还帮忙搞 Meetup，他们谈合作能谈到免费的场地，我觉得蛮牛逼的，我们就出去搞这种 Meetup，在北京也搞过好几场。

后来史海峰（原饿了么北京研发中心第二任老大）进来之后，局面就不一样了。海峰很厉害，他来了之后，和 PMO 在北京搞的 Meetup 就多起来了。海峰没进来之前，我们在北京搞得比较吃力，那时候我们还没收购百度外卖。

饿了么那时候是特别需要这种宣传，但好在我感觉也没有太过火，略有一点包装，至少也达到我们的初衷了，慢慢吸引到人才。

那时候我们也只能吸引国内的一些人，但我们对 BAT 的人才吸引力还是相对差一点，像百度的人是不会考虑来饿了么的。

到后来我们有了一定名气了，为啥呢？因为那个时候腾讯云、阿里云都进来了，我们被这个投资，被那个注资。对应的，饿了么也是几朵大云的 Big Show Case，虽然很折腾，但有一个好处，至少证明你这家公司有价值，别人愿意来投你，就这样海外的人也都知道饿了么。

那时候海外有两拨人，一拨人就是想回国发展的，还有一波人说雪峰，你们卖不卖代码？把饿了么卖到比利时，卖到荷兰，我说代码是不卖的，今后我们可以考虑做一个 SaaS 云帮你们，因为欧洲的需求都很简单，他们吃的东西本来就很简单，哪有中餐这么复杂。

到了 2017 年，我们高阶的人才开始变多，加入不少牛人，比如 Jason（张浩，现货拉拉 CTO）是滴滴研究院五虎将之一，以前在 Microsoft、LinkedIn、Uber；Alex（王胤）从 Facebook 过来，算是 Facebook 华人中级别还可以的大牛；Kay（范晓锋），以前在 Microsoft、PayPal、蚂蚁（P9）。他们原来都在硅谷或西雅图，大部分薪资比我高不少，我们当时真的是不惜一切代价挖牛人。2017 年加入这批人，对我们的技术品牌影响力非常大。

然后最牛的就是何田教授，他是 ACM Fellow（注：在计算机领域，仅次于图灵奖），ACM 就是发图灵奖的那个机构。何教授的这个 ACM Fellow，据我了解，也是阿里 + 蚂蚁两大集团史上第一个。何教授来了之后，一下子又吸引一堆人。我们以前只能吸引工程界的，包括从 Facebook、LinkedIn、滴滴、百度过来，但是科学界或学术界的人很难吸引到。有了这些牛人加入，我们的 AI、IoT 甚至小范围科研实力也上来了。

极客时间：人才吸引人才嘛。

张雪峰：得人才者得天下，所以你一定要找到一些人才，或者说牛人。当然我也有过一些人才选用上的不当，但整体我认为还算顺畅。至少从组织层面我认为还可以，包括后面跟口碑的磨合，虽然磨了一两年，但最终还是和平交接了。

极客时间：你之前说到喜欢过程大于结果，一般会有什么样的手段或者方法，去激活一个 1800 人的组织，让大多数的人去享受它的过程？

张雪峰：1800 人的时候我已经无能为力了，不是无能为力驾驭这个数量级的组织，而是无能为力让这个数量级的组织中的大多数人满意。以我这样的阅历、经历和驾驭能力，1800 人的团队，我认为很难做到让大多数人 Enjoy 这个过程，或者说让每个人选自己的兴趣，这不可能的，业务还做不做呢？

因为五六百人的时候我就很难管到一线了，很多人都不认识，但只要我听说过名字的，或者知道他曾经做出过一点事情的，我尽可能去关注。有人说干得郁闷，那我就跟他说你到底要什么，抛开钱不到位，郁闷就几种，要么就是他还喜欢这个工作，只不过周围的环境氛围出了问题；要么就是感觉干这个活已经很无趣，主要就这两类。我就跟他们谈，你想去哪儿，我尽可能满足。你想做什么随你挑。

但是我其实挽留住的少，最后还是留不住的多。所以尽可能还是防患，就跟稳定性建设一样，到了救火的时候，我救下一两个，但是还不如我去做预防，做预防我一个人不行，这个需要组织，你要让大家感觉在这做技术是不一样的。所以，从人的角度需要组织，因为到毛细血管不是我能覆盖到的了，到 1800 人连 HR 都 Cover 不了。

那时候（这里指 2017 年）我们就在楼下喝茶谈心，我下午茶就是那时候喝出来的，我其实不怎么喜欢喝下午茶的，但是大家有郁闷找我，然后就聊。对于我认为还值得留的人，我很直白，就是说随你挑，我这边虽然说比不上 BAT，但也是五脏俱全。

有些同学他说做业务研发烦了，想去搞机器学习，那我说你去吧。我会跟他们说得很直白，很简单，你想搞机器学习，正常情况到外面连面试资格都没有，更不要说面试通过。在我这至少是平行调过去，我可以跟那边打招呼，让你有一段时间的学习期还照发工资，还不降级的，当然除了你犯了过错。说的功利一点，这也是一个吸引手段，只要他对这还有兴趣。

极客时间：你下面会有几个人直接向你汇报？

张雪峰：最后收购之前大概 9 个、10 个，最多的时候大概 15 个，正常状态也就大概 9 个、10 个的样子，我们组织也经常动。我刚进去的时候虽然团队人不多，但汇报不少，但后来发现还是要靠组织力量。

极客时间：直线汇报多少个人，你感觉是一个比较舒服，或者合适的状态？

张雪峰：不同时期心态不一样，如果以我离开时候的心态来说，我体会更深刻一点。比如像 1800 人这样的组织，大概 100 个人配一个直接汇报，平均一下大概是 15~18 个，15 个左右可能合适。

因为我们当时 1800 人，其实汇报的只有那么几个，导致我后来开周会的时候，会发现这个人说不清，必须把他的直接汇报里面有一部分我认为重要的人也要拉进来才行。

一开始我想汇报的人少一点，几个大业务的 Leader，但后来发现不行，汇报人少了你也会懒惰的。我现在感觉就是 100~150 人之间配一个直接汇报，这是平均的结果，有些岗位不太一样。

但只要汇报的人数多，肯定是有问题的，你要么去抽象业务，要么就是抽象组织，抽象能力是很重要的。

我自己现在钻研数学和历史带给我最大的收获，归根结底还是一个抽象能力，人类进步都是这样，螺旋式上升就是抽象，我讲过，你其实还是那么回事，但是抽象层次高，能适应的范围就更广。以前大家说到抽象就是架构师的责任，现在不是，现在我认为是技术人员一个基本能力。

反正我感觉就是 100~150 人，差不多这样的规模，以我的能力和视野，差不多可能合适，或者 100~200 人也无所谓，没有本质区别。

分享给需要的人，Ta订阅后你可得 20 元现金奖励

生成海报并分享

赞 3 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 07 | 对程序员来说，自由价更高

下一篇 09 | 如何用人？

精选留言 (4)

写留言

听水的湖

2021-11-04

薪资倒挂似乎是共性问题，可是要怎么应对这个问题呢。

> 作者回复: 常规就是靠【时间】，曾经采用过的解决方案：
> 1、靠时间逐步缩小差距，包括普调（低于对应职级范围的强制拉高）、晋升、奖励（包括年终奖、各种年度评奖等）等；
> 2、靠激励方案缩小差距，例如：一般期权激励方案都会和在司工龄（同样是【时间】，这时老员工的优势就体现出来了）挂钩。
>
> 非常规的应急方案或临时方案就多了，总结下来两个字：特批。这是出奇而非守正，不能常用。

2 2

IT民工大叔

2021-11-03

搞技术沙龙主要靠PMO同学们专业高效，另外感谢乐于分享交流的嘉宾老师们，电子工业出版社以及场地提供方还有许多合作方，北京当时的技术交流氛围实在太好了，这两年疫情影响挺大的。

2

侯建坡

2021-11-03

学习了，虽然不可能有机会管理这么大团队，但也能脑补一下这种场景，雪峰大佬，yyds

IT民工大叔

2021-11-03

最后一段还是说直接汇报的团队规模？能不能说明白应该考验的是汇报的人的能力吧，跟上级的抽象能力不是一个维度。

展开

作者回复: 有时候需要一些【关键】细节，如果直接汇报线这层不清楚，还是需要下面同学支持。一般来说，大部分情况不需要这么细或不需要这么急。